

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

FERNANDA SABIM

O PAPEL DO COMPRADOR NAS ENTIDADES ESPORTIVAS BRASILEIRAS SEM FINS  
LUCRATIVOS



CURITIBA

2016

FERNANDA SABIM

O PAPEL DO COMPRADOR NAS ENTIDADES ESPORTIVAS BRASILEIRAS SEM FINS  
LUCRATIVOS

Monografia em formato artigo apresentada ao Curso de Especialização em Gestão de Suprimentos, do Departamento de Engenharia de Produção, Setor de Tecnologia, Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Suprimentos.

Orientador: Prof. Marcell Mariano Maceno

CURITIBA

2016

# O PAPEL DO COMPRADOR NAS ENTIDADES ESPORTIVAS BRASILEIRAS SEM FINS LUCRATIVOS

## BUYER 'S ROLE IN SPORTS ORGANIZATIONS NON- PROFIT BRAZILIAN

Fernanda Sabim \* fernanda\_sabim@hotmail.com  
Universidade Federal do Paraná, Curitiba/PR

**Resumo:** O presente artigo aborda o papel do comprador nas aquisições de bens ou serviços nas entidades esportivas sem fins lucrativos. Contemplando características e causas que contextualizam a gestão de compras, a função administrativa de compra e o papel do comprador representante destas entidades, contextualizando seu perfil, comportamento, e possibilidade de atingir a economicidade em suas aquisições como resultado para as entidades esportivas.

**Palavras-chave:** Compras – Entidades – Comprador – Instituições Esportivas

**Abstract:** This article discusses the buyer's role in the acquisition of goods or services in the sports non-profit organizations, with reference to the Brazilian Confederation of Football. Including characteristics and causes that contextualize the management of purchases, the administrative function of buying and the role of the representative buyer of these entities, contextualizing their profile, behavior, and ability to achieve economic viability in their acquisitions to the sports bodies.

**Keywords:** Purchase – Entities – Buyer – Sports institutions

## 1 INTRODUÇÃO

Com a modernização das entidades, os processos também mudaram se tornando mais complexos, razões estas que levaram ao profissional de compras a desenvolver habilidades voltadas a sua ação e a um maior comprometimento com seu papel.

O setor de compras passou a fazer parte estratégica das instituições e vem sentindo um forte crescimento nos últimos anos. No caso das entidades sem fins lucrativas ligadas à área do fomento esportivo brasileiro o aumento está associado a incentivos realizados nos últimos anos sejam eles provenientes do Comitê Olímpico Brasileiro, Ministério do Esporte, patrocinadores ou demais stakeholders<sup>1</sup>.

Segundo Baily o crescimento do papel e a contribuição das compras têm crescido com bastante solidez a partir da segunda metade do século XX até os dias atuais, e também estaria ligada a várias razões que se resumem a seguir: adoção de conceitos de vantagem competitiva, avanço tecnológico, políticas governamentais e

---

<sup>1</sup> Stakeholder inclui aqueles indivíduos, grupos e outras organizações que têm interesse nas ações de uma empresa e que têm habilidade para influenciá-la (Savage, Nix, Whitehead, & Blair, 1991)

blocos econômicos, recursos finitos, maior proporção de gastos fora da empresa, concentração das compras em poucos e grandes fornecedores e aumento da consciência ambiental. (BAILY, 2000).

A partir da adoção de novas práticas de gestão institucional, as entidades sem fins lucrativos, que existem através de repasses de verbas públicas visando a economicidade em suas aquisições, podem vir a desenvolver vantagens competitivas que estão ligadas a realização dos objetivos estratégicos na área de compras.

No processo administrativo adotado por estas entidades diversos anexos são inseridos no processo conforme o mesmo vai sendo estruturado: pedido de compras, cotação prévia, mapa de cotação, contrato, documentos financeiros entre outros que compõem todos os passos para efetuar os procedimentos necessários para uma aquisição.

A busca constante na melhoria desses processos, passa diretamente pelo uso da informação, que influencia a capacidade de atingir os objetivos pretendidos, necessitando assim a participação de todos os interessados no processo não somente nas atividades operacionais diárias, mas também alinhados com os objetivos estratégicos das referidas entidades.

Conforme o exposto, este artigo teve por objetivo realizar uma análise do perfil do profissional de compras dessas entidades. Espera-se que o estudo possa contribuir positivamente no desenvolvimento do tema por estudantes e interessados da área.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

Para que se possa entender e analisar o perfil do profissional de compras nas entidades esportivas sem fins lucrativos, faz-se necessário o conhecimento de determinados temas, os quais se apresentam nesta seção do artigo. Assim, os itens 2.1 a 2.4 tratam do Conceito e objetivo de compras, Compra como função administrativa, O profissional de compras de materiais esportivos e Características gerais da função comprador respectivamente.

## 2.1 CONCEITO E OBJETIVO DE COMPRA

Muito se debate sobre o conceito de compras e seu objetivo, apresenta-se inicialmente acerca do conceito, na definição do dicionário Michaelis (1998) as seguintes definições são apresentadas:

“com.pra sf (der regressiva de comprar) 1 Ação de comprar; aquisição. 2 A coisa comprada. 3 Suborno, peita. 4 Ação de tomar certo número de cartas ao baralho. 5 As cartas que se vão buscar ao baralho. C. e venda: contrato pelo qual um dos contraentes se obriga a transferir o domínio de certa coisa, e o outro, a pagar-lhe certo preço em dinheiro”. (MICHAELIS, 1998)

Já segundo a Lei 8.666/90, de 21 de junho de 1993, que é conhecida por ser a lei que rege as licitações e contratos administrativos, caracteriza a compra como toda aquisição remunerada de bens para fornecimento de uma só vez ou parceladamente. (BRASIL 1993). Tomaremos como base essa última interpretação fornecida pela Lei 8.666 de modo a utilizá-la no decorrer desse artigo.

No que compete aos seus objetivos pode-se num sentido amplo descrever adquirir bens e/ou serviços, na qualidade desejada, no momento preciso, pelo menor custo e na quantidade pedida. Porém devido a amplitude dos propósitos atuais demais autores sugerem uma definição mais ampla:

Suprir a organização com o fluxo seguro de materiais e serviços para atender as suas necessidades. Assegurar continuidade de suprimento para manter relacionamentos efetivos com fontes existentes, desenvolvendo outras fontes de suprimentos alternativas, ou para atender a necessidades emergentes ou planejadas. Comprar eficientemente e sabiamente, obtendo por meios éticos o melhor valor por centavo gasto. Administrar estoques para proporcionar o melhor serviço possível aos usuários e ao menor custo. Manter relacionamentos cooperativos sólidos com outros departamentos fornecendo informações e aconselhamentos necessários para assegurar o alcance dos objetivos previsto. (BILY, 2000, p.31)

Observa-se na definição acima que o objetivo de compras está totalmente ligado a fatores estratégicos maiores de cada organização. Assim a área de compras desempenha um papel importante na concretização dos objetivos

estratégicos das entidades, devido a capacidade de afetar a qualidade, entrega e demais aspectos inerentes aos produtos e serviços essenciais que são utilizados no desenvolvimento das entidades esportivas em questão.

## **2.2 A COMPRA COMO FUNÇÃO ADMINISTRATIVA**

Se for lançado um olhar de forma simples ao ato de comprar, constata-se tratar do interesse do comprador em adquirir o volume máximo de recursos pela menor quantia de dinheiro que for necessário para a entidade despende. Essa visão “transacional” não está obsoleta, e ainda é utilizada nos dias atuais, porém não pode ser utilizada como base para compras organizacionais<sup>2</sup>.

A compra em si possui a função principal de coordenar sua atividade, e esta seria a responsável por estabelecer o fluxo de materiais, pelo segmento junto ao fornecedor e pela celeridade da entrega (ARNOLD, 1999). Desse modo além de coordenar suas atividades o compras funciona paralelo e em sintonia as outras atividades desenvolvidas pelas entidades implementando o trabalho dos outros departamentos através da aquisição dos insumos necessários para a realização dos trabalhos finalísticos das mesmas.

Devido a essa interação existente entre o compras e demais setores pode-se caracterizá-la como função administrativa, desmembrada por diversas etapas que se relacionam e necessitam de ações e decisões a serem tomadas, associadas à custos de aquisição, programação, qualidade, entrega entre outros. Heinritz (1994) salienta nesse contexto:

A compra é uma função administrativa. Mesmo em bases diferentes, a compra é por si própria, uma verdadeira função administrativa. Envolve ela a administração de materiais em uso corrente, desde a determinação de fontes de fornecimento e “vias de fornecimento”, passando pelo almoxarifado, até a entrega final dos pontos de produção, conforme se fizer necessário. Em todos os estágios há decisões a serem tomadas, quanto à qualidade, cronogramas, origem e custo. Reconhece-se, assim que a oferta

---

<sup>2</sup> É o processo de decisão segundo o qual as organizações estabelecem a necessidade de comprar produtos e serviços para, depois, identificar e escolher entre as marcas e fornecedores alternativos. (KOTLER e KELLER, 2006)

de produtos de qualidade, em quantidades adequadas e adquiridas por um preço razoável são aspectos chave na viabilização econômica das unidades. HEINRITZ (1994, pág.20).

É importante fazer uma distinção, as entidades de caráter privado compram materiais e serviços diretamente de quem o desejarem, adotando regras ou não segundo as políticas internas de cada organização, enquanto as entidades de caráter público, como as abordadas neste artigo com algumas ressalvas<sup>3</sup> possuem suas compras precedidas por licitação ou demais processos instituídos pelos órgãos aos quais estas prestam contas, como as verbas são públicas estes compradores não tem a “autonomia” para agir livremente necessitando assim seguir as prerrogativas da lei e seus princípios:

Art. 3º - A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos. (Lei 8.666, 1993). (Redação dada pela Lei nº 12.349, de 2010)

Como já referenciado no decorrer deste tópico a função compras está diretamente ligada aos demais departamentos das entidades, de modo a objetivar as finalidades institucionais dessas.

Dias e Costa (2000, pg. 5) discorrem que “não se pode, portanto, hoje imaginar um comprador preocupado unicamente com a conclusão de uma compra, sem avaliar o impacto dessa operação em relação aos demais processos integrados a cadeia produtiva ou operativa das organizações”.

Independentemente de a aquisição ocorrer através da via pública ou privada é necessário assim que os compradores levem em consideração em suas decisões de compras, opiniões, sugestões dos requisitantes, especificações técnicas, tendo em vista que as mesmas contribuem positivamente a todos os envolvidos do processo,

---

<sup>3</sup> As hipóteses estão previstas na Lei de Licitações e Contratos — Lei no 8.666/1993, nos arts. 24 e 25 (Brasil, 1993).

além de melhorar os aspectos técnicos, despertando o constante aperfeiçoamento das atividades do setor de compras.

### **2.3 O PROFISSIONAL DE COMPRAS DE MATERIAIS ESPORTIVOS**

O esporte está relacionado a todas as formas físicas, que por meio de participação individual ou coletiva, possui como objetivo promover a forma física e o bem-estar mental, formando redes sociais ou obtendo resultados em competições de caráter amador ou profissional (MCPHERSON; CURTIS; LOY, 1989).

Esporte de alto nível ou de rendimento se caracteriza como aquele que exige dedicação intensa do atleta para a obtenção dos melhores níveis de desempenho, alcance nos resultados esperados, ou seja, as vitórias pessoais ou coletivas. (MCPHERSON; CURTIS; LOY, 1989).

Para dar suporte a essas ações dos atletas é essencial a existência de estruturas que fomentem o desenvolvimento e que forneçam subsídios motivacionais, físicos e também materiais e é nesse ponto que os profissionais de compra de materiais esportivos agem dentro das entidades esportivas em que atuam.

Conforme já salientado no decorrer do estudo a importância das atividades compras tem crescido significativamente, aumento este associado aos recursos adquiridos para o fomento das atividades esportivas e demais projetos desenvolvidos pelas mesmas. Baily e colaboradores, consideram que as razões desse aumento de gastos se devem a:

Maior especialização por parte das organizações de compras; Políticas de terceirização; Foco nas competências centrais; Desenvolvimento de fornecedores especializados; Acesso mais fácil ao mercado mundial de suprimentos; A tecnologia complexa restringe a amplitude da capacidade de fabricar A flexibilidade depende de ativos externos e não de ativos próprios; Coordenação mais estreita com fornecedores-chave.  
(BAILY *et al.*, 2000, pág. 18)

Dito isto, pode ser observado que o governo e os órgãos a qual as entidades esportivas encontram-se associadas tem ido em busca da redução dos gastos e maior racionalização dos recursos. É neste momento que a gestão de suprimentos e o profissional de compras tem papel especial dentro das entidades. Sendo necessário a profissionalização da sua área de atuação, seja investindo em



capacitação, adoção de ferramentas e metodologias, ou a implantação de técnicas para a obtenção de economicidade sem perda de qualidade.

No passado não existia por parte dos gestores esta preocupação com a “qualidade”. Costa (1994) afirma que as organizações não davam muita importância para a qualidade de compras, preocupando-se unicamente com o preço pago pelos produtos encomendados, sem se preocupar com os demais fatores que cercam uma boa compra.

Indo de encontro do contexto apresentado, a aquisição de materiais esportivos é fator de permanente preocupação dos atores envolvidos nos processos, tanto do ponto de vista do custo, qualidade, fatores relativos a entrega dos materiais, como também pela incapacidade que muitas vezes se apresenta para a obtenção dos materiais com a agilidade necessária para a realização dos objetivos estratégicos dessas organizações. Colaborando com esse argumento Batman e Snell (1996) sugerem que a gestão do esporte seria o processo de trabalhar junto a pessoas e recursos materiais com a intenção de realizar os objetivos das organizações esportivas de modo efetivo.

Compete aos compradores destas assumirem o papel na realização destes objetivos, percebendo prioridades e aspectos inerentes a cada compra e serviço, desenvolvendo assim planejamento sistemático para cada aquisição.

## **2.4 CARACTERÍSTICAS GERAIS DA FUNÇÃO COMPRADOR**

A responsabilidade pelo setor de compras é delegada, em geral, a uma pessoa específica, ou departamento dentro das entidades/organizações. Atualmente são poucas as empresas em que os departamentos individuais fazem as suas próprias compras. Segundo Heiritz:

As compras são feitas não como uma função em si mesmas, mas para implemento de outras fases da operação geral da empresa de qualquer modo, elas começam com uma necessidade que surge no programa operacional da organização. (HEIRITZ, 1972, pág. 21)

Dessa necessidade citada pelo autor, a especificação<sup>4</sup> e o correto fornecimento da mesma se faz essencial para o comprador, pois ela será responsável por identificar o objeto, as quantidades, de modo a garantir a exatidão da compra além de permitir a clareza de entendimento para o fornecedor.

Ou seja, os compradores, independente de públicos ou privados, precisam ter um perfil vinculado as necessidades estratégicas da organização (BATISTA e MALDONADO, 2008). Baily e colaboradores (2000) apresentam o provável “perfil do comprador”, a ser exigido pelas organizações, sendo que o mesmo é dividido em cinco estágios de desenvolvimento.

<b>Estágios de desenvolvimento</b>	<b>Características gerais e atribuições do responsável por compras</b>
Primitivo	Sem qualificações especiais; abordagem burocrática; cerca de 80% do tempo é dedicado às atividades burocráticas.
Conscientização	Sem qualificações especiais; algumas rotinas básicas de compras; 60-79% do tempo é dedicado às atividades burocráticas.
Desenvolvimento	Qualificações acadêmicas formais exigidas; envolvimento em negociações; reconhecimento da função compras e suprimentos/ 40-59% do tempo é dedicado às atividades burocráticas.
Maturação	Qualificação gerencial exigida; compradores especializados em <i>commodities</i> integrados com as áreas funcionais; envolvimento com todos os aspectos do desenvolvimento de novos produtos; maior parte do trabalho dedicado à negociação e à redução de custo/desenvolvimento de fornecedores; 20/30% do tempo dedicado às atividades burocráticas.
Avançado	É necessária qualificação profissional ou pós-graduada; o comprador está mais envolvido com os assuntos mais estratégicos do trabalho; mais dedicado ao custo total de aquisição, à administração de base de fornecedores etc.; menos de 20% de seu tempo é dedicado às atividades burocráticas.

Quadro 1 - Perfil do comprador: estágios de desenvolvimento  
Fonte: Baily e colaboradores (2000, pág. 425)

<sup>4</sup> A especificação é a descrição fornecida pelo solicitando no ato do pedido. No caso dos materiais esportivos é realizada pelos técnicos e gestores das entidades.

Após a análise do quadro 1 é possível observar que a função do comprador primitivo se inicia como burocrática e reativa<sup>5</sup>, até chegar ao nível cinco a qual ela se torna proativa<sup>6</sup>. Para que o comprador possa obter desempenho satisfatório se faz necessário o aprimoramento de suas competências e desenvolvimento de suas habilidades. Isso será o fator de diferenciação entre o comprador burocrático (reativo) ou um comprador moderno (proativo).

No quadro 2 são apresentados as diferenças existentes entre a compra reativa e a proativa. O comprador reativo desse modo representa um modelo mais simplificado no ato de comprar, em contrapartida ao proativo que tenta estabelecer parcerias, programação, se preocupa com uma boa negociação entre outros aspectos relativos a execução de uma boa compra. Para Dias (1993), com a implantação da compra proativa o processo de compras de materiais passa a ter outros objetivos além de encontrar um fornecedor que esteja disposto a trocar bens ou serviços por determinada soma de dinheiro.

<b>Compra Reativa</b>	<b>Compra Proativa</b>
Compras: um centro de custo	Compras: pode adicionar valor
Compras: recebe especificações	Compras (e fornecedores): contribuem para as especificações
Compras: rejeita materiais defeituosos	Compras: evita materiais defeituosos
Compras: subordina-se a finanças ou a Produção	Compras: importante função gerencial
Os compradores respondem às condições do mercado	Compras: contribui para o desenvolvimento dos mercados
Os problemas são de responsabilidade do Fornecedor	Os problemas são de responsabilidade compartilhada
Preço é variável-chave	O custo total e o valor são variáveis-chave
Ênfase no hoje	Ênfase estratégica
Sistema independente de fornecedores	O sistema pode ser integrado aos sistemas dos fornecedores
As especificações são feitas por designers ou usuários	Compradores e fornecedores contribuem para as especificações
Negociação ganha-perde	Negociação ganha-ganha
Muitos fornecedores = segurança	Muitos fornecedores = perda de oportunidades
Estoque excessivo = segurança	Excesso de estoque = desperdício
Informação é poder	A informação é valiosa se compartilhada

QUADRO 2 - Mudança de papéis de compras: compra reativa e compra proativa  
Fonte: Baily e colaboradores (2000, pág. 20)

<sup>5</sup> Paradigma tradicional para compras, envolvimento de burocracia nos processos.

<sup>6</sup> Situação atual para compras que envolve programação, negociação e demais aspectos no ato de comprar.

Os compradores das entidades esportivas sem fins lucrativos nem sempre conseguem se tornar compradores proativos. Batista e Maldonado (2008) apontam dois motivos para essa constatação:

Em primeiro lugar, a legislação de licitação brasileira não permite ao comprador utilizar técnicas mais apuradas, pois estabelece normas e procedimentos rígidos que inibem a capacidade de negociação do comprador público. Em segundo lugar, apresenta-se a própria falta de capacitação profissional dos compradores públicos, tanto do ponto de vista do entendimento total da legislação de licitação, quanto da falta de reciclagem e treinamento constante. (BATISTA e MALDONADO, 2008, pág. 692)

Alguns desses pontos vem sendo observados com mais atenção por diversas entidades, porém muitos profissionais ainda se apegam a desculpas e a falta de motivação em relação a sua área de atuação. Desta forma, a falta de capacitação e motivação dos servidores envolvidos em compras:

(...) O quadro é deveras desfavorável ao serviço público: de um lado fornecedores bem equipados; e de outro, uma organização constituída de servidores mal treinados e frequentemente desmotivados, atendendo não aos interesses de seus clientes/usuários, mas sim, exclusivamente a interpretações da legislação. (LUIZA, CASTRO e NUNES, 1999, pág. 774)

Percebe-se neste contexto a necessidade de adoção pelas entidades de novos fundamentos e objetivos que, segundo Lima (2004, pág. 47), correspondem a desafios do mundo contemporâneo, para ele “novas qualificações e perfis fazem parte das mudanças e refletem no trabalho do comprador”.

Em suma o nível de desenvolvimento da entidade definirá o perfil do comprador, e por essa razão é que as entidades precisam se pautar no alcance de seus objetivos estratégicos e eficiência dos processos. Os compradores dessas organizações precisam também perceber estas mudanças, e estarem capacitados para desenvolver os seus papéis ética e eficaz dentro das suas respectivas entidades.

### **3. METODOLOGIA DE PESQUISA**

Para a realização deste artigo, foi caracterizada a pesquisa como exploratória, que corresponde a proporcionar maior familiaridade com o problema de modo a torná-lo mais compreensível ou a construir hipóteses de estudo. Sendo que a grande

maioria deste tipo de pesquisa envolve: a) levantamento bibliográfico, b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências com o problema pesquisado, c) análise de exemplos que estimulem a compreensão. (GIL, 2007).

Já como método de pesquisa foi considerado o estudo de caso que tem por definição a interpretação de Fonseca (2002), que sugeriu o estudo de caso como o estudo de uma entidade bem definida como um programa, objetivando conhecer o como e porque de uma determinada situação procurando nestes, elementos essenciais e característicos, trazendo à tona o objeto estudado como o pesquisador o percebe, partindo de uma perspectiva interpretativa ou pragmática, visando apresentar uma perspectiva global, do objeto de estudo do ponto de vista investigativo.

O desenvolvimento deste artigo ocorreu através de 5 (cinco) etapas de trabalho, conforme fluxograma da Figura 1.

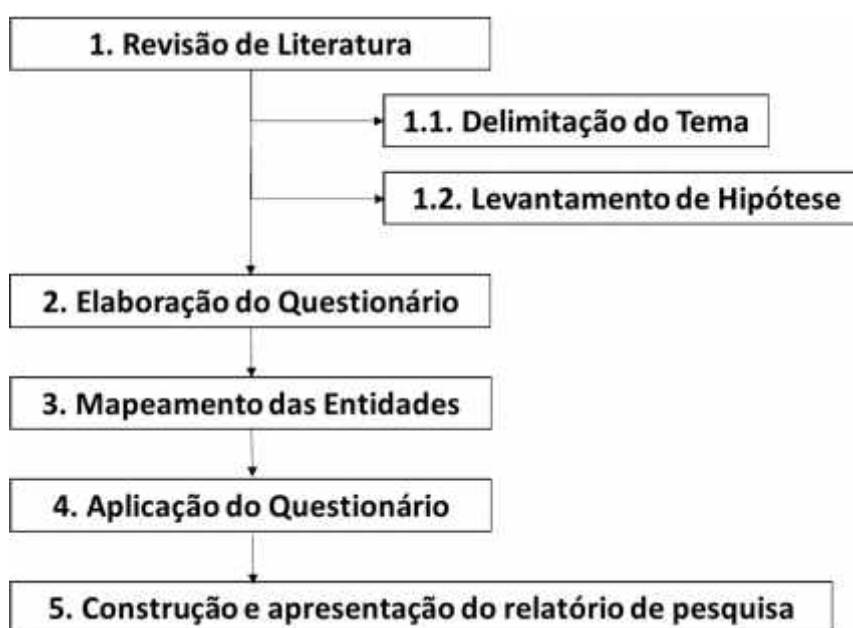


FIGURA 1 – Etapas de desenvolvimento da pesquisa.  
Fonte: A autora (2016)

Na primeira etapa se realizou a busca na revisão da literatura de modo a levantar informações pertinentes sobre a função compras e a consecução das questões que seriam utilizadas na aplicação do questionário. Na segunda etapa o questionário, conforme Anexo A, foi construído com o objetivo de mapear o perfil dos compradores das entidades esportivas.

No que concerne a terceira etapa ocorreu o mapeamento das entidades esportivas brasileiras sem fins lucrativos que se encaixavam no perfil de pesquisa. Em sua quarta etapa se executou a aplicação dos questionários para 25 atuantes da área de compras dessas entidades.

Por fim realizou-se a quantificação das informações e para isto a utilização da ferramenta ANOVA do software Excel com o intuito de verificar as diferenças para cada questionamento realizado deste modo correlacionando a pesquisa com o perfil dos profissionais de compras dessas instituições e discussões a respeito dos resultados e objetivos da pesquisa.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Através dos questionários aplicados aos profissionais de compras das áreas esportivas brasileiras, obteve-se uma média de idade entre os entrevistados de 30 anos, variando de 22 a 53 anos de idade, com um desvio padrão de 7,36.

A escolaridade dos entrevistados, de acordo com as informações obtidas predominam em 56% dos entrevistados a formação superior completa, seguida de 32% de pós-graduados/mestrados ou doutorados, 12% dos entrevistados retornaram com ensino superior incompleto e 0,00% dos entrevistados com ensino médio (Gráfico 2).

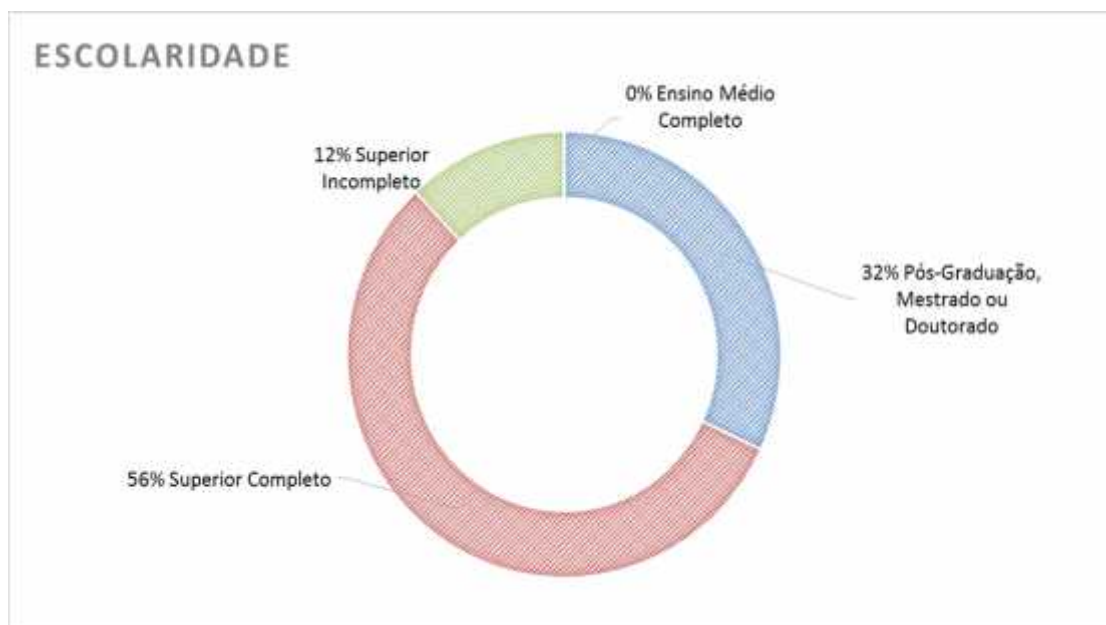


GRÁFICO 2 – Escolaridade dos entrevistados  
Fonte: A autora (2016)

Através dessas porcentagens pode-se levantar a hipótese de preocupação por parte das entidades consultadas em manter um padrão de formação mínima entre os atuantes na área de compras. Sendo assim optando por um padrão de formação busca-se por profissionais já experientes no mercado de trabalho que venham a contribuir na realização dos objetivos estratégicos dessas entidades.

Analisando o tempo de permanência que os entrevistados possuem na área de compras, obteve-se uma média de 4,48 anos dentro das entidades esportivas em questão. Média esta que vai de encontro aos dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) que retornou em 2016 com uma média de 76,4% da população ocupada nas principais capitais brasileiras (Recife, Salvador, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo e Porto Alegre), com um tempo de permanência no trabalho de 2 ou mais anos.

Adentrando na mensuração dos resultados ao que tange as competências e habilidades consideradas importantes para os compradores obteve-se os seguintes índices de importância:

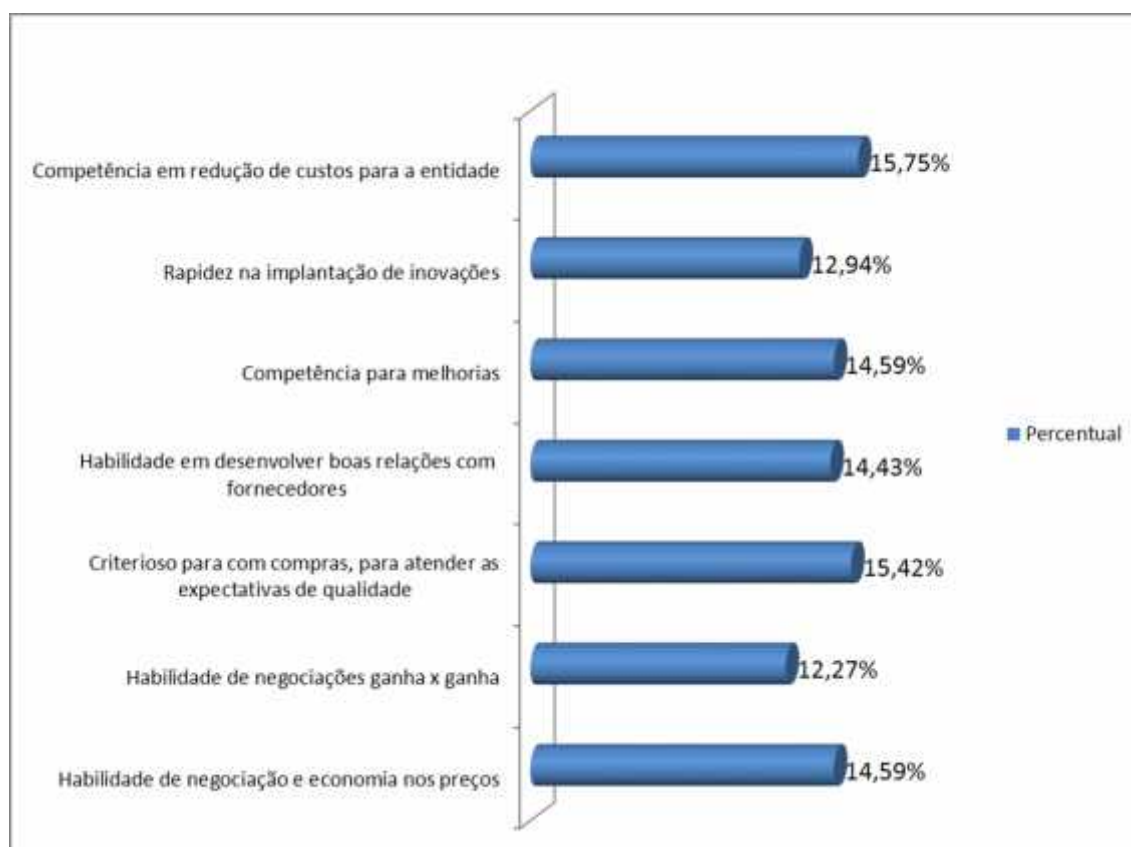


Gráfico 03: Percentual em relação as atribuições no papel do comprador

**Fonte:** A autora (2016)

Os resultados retornaram com igualdade estatística, deste modo agrupa-se os que se destacam em maior porcentagem, assim as duas principais habilidades que se acentuam inicialmente foram, competência em redução de custos (15,47%) aliada a um perfil do comprador criterioso para atender as expectativas de qualidade (15,42%).

Partindo desse pressuposto pode-se lançar a hipótese que esse enfoque poderá tornar as atividades das entidades sem fins lucrativos mais hábeis, isto é, eficazes na maximização de recursos e eficientes na resolução de problemas e redução de custos. (BATISTA e MALDONADO, 2008). Ao que compete a expectativa de qualidade Deming (1990), informa que o preço não tem sentido sem uma medida de qualidade do que está sendo adquirido, desse modo ambas habilidades se fazem importantes em redução de custo sem perca de qualidade para as entidades em questão.

As três próximas habilidades informadas pelos entrevistados, dizem respeito ao próprio perfil do profissional de compras, 14,59% informaram competências para melhorias, seguidas de também 14,59% em habilidades para negociação e economia nos preços e 14,43% de habilidades para desenvolvimento de boas relações com fornecedores.

Observa-se nesses resultados que o aprimoramento de competências e a qualificação também são pontos fortes para os compradores, seguidas do desenvolvimento de relações junto aos fornecedores.

No quesito relação comprador x fornecedores crê-se válido expor que cabe ao comprador observar seus hábitos de conduta ao realizar uma compra, procurando não se envolver em situações alheias a negociação. Dias e Costa (2000) lembram e alertam para que o comprador se mantenha distante dos interesses dos fornecedores, evitando que aspectos pessoais e subjetivos interfiram nas suas decisões.

Das últimas habilidades reportadas pelos entrevistados obteve-se, rapidez na implantação de inovações (12,94%) e habilidade de negociações ganha x ganha (12,27%) como quesitos para o profissional em questão.

Para Baily et al (2000) o perfil ideal de comprador se aproxima no quesito de inovação a medida que o profissional deve se perceber-se na função como geradora potencial de lucro, e paralelamente propor ideais e agir de modo inventivo na sua



área de atuação. O profissional também deverá contribuir para os planos de longo prazo junto a parceiros com igualdade de condições promovendo desse modo negociações chamadas ganha x ganha.

Através da análise de dados obtida pela ferramenta Excel, sistema de dados ANOVA, pode-se observar o p-value em 0,00024 e o F-crítico em 2,158307, deste modo na pesquisa houveram diferenças de importância entre os entrevistados ao que compete as habilidades para o comprador, sendo que as habilidades aliadas a redução de custo e qualidade se sobressaem com maior porcentagem.

Importante salientar que as principais habilidades destacadas não podem ser consideradas como mais importantes comparadas as demais, sendo assim uma habilidade não exclui a outra e é de fundamental importância para a análise de dados realizada e resultados obtidos na pesquisa.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo teve por objetivo investigar os aspectos inerentes ao papel do comprador dentro das entidades esportivas brasileiras sem fins lucrativos, apresentar aos leitores as características levantadas desse formato de gestão de compras e também através de análise de dados, trazer a visão dos compradores dessas entidades ao que compete as habilidades necessárias para a sua própria área de atuação.

Observou-se que as entidades esportivas brasileiras analisadas, tem trabalhado de modo a alinhar o departamento de compras com os objetivos estratégicos das entidades. Fator este que levou o comprador a desempenhar papel de grande valia dentro dos objetivos estratégicos, devido a capacidade de afetar a qualidade, entrega e demais aspectos inerentes aos produtos e serviços essenciais que são utilizados no desenvolvimento das entidades esportivas em questão.

Conclui-se através dos resultados obtidos que de todas as habilidades informadas são importantes, destacando-se entre os entrevistados, as competências ligadas a redução de custos e a qualidade das aquisições ou prestação de serviços contratadas dentro das entidades.

Espera que o trabalho tenha contribuído positivamente para o desmembramento desse tema, sendo que a existência de continuidade de pesquisa

com um número maior de amostras poderá futuramente trazer maior confiabilidade de resultados e alargamento e difusão do tema entre interessados na área.

## REFERÊNCIAS

ARNOLD, J. R. Tony. Administração de Materiais. São Paulo, Editora Atlas S. A.,1999.

BAILY, Peter et al. Compras: princípios e administração. São Paulo: Atlas, 2000.

BATEMAN, T.S, SNELL, S. *Manegement: building competitive advantage*. 3<sup>rd</sup>. Ed. Chicago, Irwin, 1996.

BATISTA, M. A. C; MALDONADO, J.M.S.V. O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde (C&T/S). RAP – Rio de Janeiro 42(4): 681-99,jul/ago. 2008

BIRCHALL, D.Managing the supply chain. *Logistics*, Apr. 1993

BRITES, Pedro Lima. Operacionalizar a função de Compras. Disponível em [http://dn.sapo.pt/2006/01/31/economia/operacionalizar\\_a\\_funcao\\_compras.html](http://dn.sapo.pt/2006/01/31/economia/operacionalizar_a_funcao_compras.html)>. Acesso em 17/06/2016

Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Diário Oficial, Brasília, Distrito Federal, 22 jun. 1993. Disponível em: <[www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br)>. Acesso em: 11 de maio de 2016.BRASIL. Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da

COBRA, Marcos. Administração de Marketing no Brasil. São Paulo: Cobra, 2003.

CRUZ, Tadeu. Sistemas de informações gerenciais: tecnologia da informação e a empresa do século XXI. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

DEMING, W.E. Qualidade: a revolução da administração. Rio de Janeiro, Marques Saraiva, 1990. [Tradução de *Out of the crisis*, feita por Clave Comunicação de Recursos Humanos].

DIAS, M.; COSTA, R. F. Manual do comprador: conceitos, técnicas e práticas indispensáveis em um departamento de compras. São Paulo: Edicta, 2000.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GITMAN, L. J. Princípios de administração financeira. São Paulo: Harbra, 1997.  
KATO, J. M. Curso de Finanças Empresariais- Fundamentos de gestão financeira

em empresas. São Paulo. M. Books do Brasil Editora Ltda. 2012.

HEINRITZ, STUART F. FARRELL, P., V. Compras: Princípios e aplicações. São Paulo: Atlas, 1983.

LUIZA, Vera L.; CASTRO, Claudia G. S. O.; NUNES, Joaquim M. Aquisição de medicamentos no setor público: o binômio qualidade – custo. *Caderno de Saúde Pública*, v. 15, n.4, p. 769-776, out./dez. 1999. Disponível em: [www.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-11X1999000400011&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-11X1999000400011&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: mai. 2016.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. Administração de marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LIMA, José C. S. Um estudo sobre a reconfiguração da função compras em empresas do setor automotivo. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia) — Departamento de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Paulo.

MCPHERSON, B.D.; CURTIS, J. E; LOY, J.W, The social significance of sport: an introduction to the sociology of sport, 1989.

MICHAELIS: moderno dicionário da língua portuguesa. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 1998 (Dicionários Michaelis).

PEREIRA, Luiz C. B. A reforma do Estado dos anos 90 — governança: a reforma administrativa. 1998. Disponível em: [http://bresserpereira.org.br/ver\\_file.asp?id=283](http://bresserpereira.org.br/ver_file.asp?id=283). Acesso em: maio 2005.

SAVAGE, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5(2), 61-75.

## ANEXO A

Idade:

1- Função exercida:

2 - Tempo de função:

3 - Formação superior:

4 - Dentre as próximas características, responda o nível de importância que você considera para o **bom exercício da função compras** em uma instituição pública de esporte:

Habilidade de negociação e economia nos preços	
Habilidade de negociações ganha x ganha	
criterioso para com compras, para atender as expectativas de qualidade	
Habilidade em desenvolver boas relações com fornecedores	
Competência para melhorias	
Rapidez na implantação de inovações	
Competência em redução de custos para a entidade	

1 - Não importante

2 - Pouco importante

3 - Muito importante

4 - Essencial